Niveau(x) d'enseignement: 9 Numéro EDUQ : 8270408
Centre d'intérêt: 53

Ross, Vincent, 1941-

Quelques idées et propositions sur l'évaluation dans une action de concertation régionale : en marge des trois journées d'évaluation de juin 1981 (région 09, Côte-Nord) / Vincent Ross ; [pour le] Ministère de l'éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Service recherche et développement. -- [Québec] : La Direction, 1981.
ii, 24 f. ; 28 cm.

Cote Dewey: 371.2'07'09714/R826q Cote LC: LB/2891/.03

Descripteur(s): *Evaluation de l'établissement *Activité *Analyse institutionnelle *Education des adultes

Réflexions consécutives à une table régionale tenue par des institutions de la région 09 (Côte-Nord) à propos de l'évaluation institutionnelle. Le document se présente comme suit: 1. éléments d'une problématique (l'évaluation comme partie intégrante d'un ensemble de fonctions solidaires de l'action); 2. l'apprentissage organisationnel comme processus; 3. résumé des principes pour guider le développement de l'évaluation comme moyen d'apprentissage organisationnel; 4. propositions et suggestions pour développer l'évaluation. Le document veut tirer les conséquences d'une conception de l'évaluation qui soit connectée à l'action, influencée par elle et en prise sur elle. Il propose de créer un cycle d'évaluation pour évaluer, guider, soutenir et planifier le cycle de l'action.

Type de document: r
Région(s) administrative(s): 09
Auteur de l'analyse: jr

Quelques idées et propositions sur l'évaluation dans une action de concertation régionale: en marge de trois journées d'évaluationde juin 1981 (Région 09/Côte-Nord).

Vincent Ross

E D U Q 8270408

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

Service Recherche et
Développement
600,rue Fullum (10.23)
Montréal (H2K 4L1

QUELQUES IDÉES ET PROPOSITIONS SUR L'ÉVALUATION DANS UNE ACTION DE CONCERTATION REGIONALE: En marge des trois journées d'évaluation de Juin 1981 (Région 09/Côte-Nord)

Vincent Ross
Service Recherche
et Développement
26 octobre 1981

TABLE DES MATIERES

1 - Introduction: éléments d'une problématique

1.1 - Des acquis actuels en évaluation dans le cadre de la concertation régionale

1.2 - Une évaluation centrée sur le guidage de l'action

1.3 - L'évaluation comme partie intégrante d'un ensemble de fonctions solidaires de l'action

1.4 - Evaluer: une façon d'apprendre à garder l'oeil sur l'essentiel

2 - L'apprentissage organisationnel comme processus

2.1 - Pourquoi, comment et quand une organisation apprend

2.2 - Quand une organisation apprend à évaluer son action...

3 - Résumé des principes pour guider le développement de l'évaluation comme moyen d'apprentissage organisationnel

3.1 - Une fonction intégrée

3.2 - Le guidage de l'action

3.3 - Modalités d'apprentissage organisationnel de l'évaluation: conditions et processus

3.4 - Autres considérations et conditions d'apprentissage: communication, erreur, contrôles

4 - Propositions et suggestions pour développer l'évaluation

4.1 - L'évaluation administrative annuelle

/11.

4.2 - L'évaluation de la prestation et des résultats des services rendus: les bilans et suivis opérationnels

4.2.1 - Les bases de données des dossiers d'opérations

4.2.2 - Les sources d'information utiles à une évaluation qualitative: témoignages, anecdotes et observations directes

4.2.3 - Evaluer par objectif, mais aussi clarifier les objectifs eux-mêmes.

4.3 - L'analyse/réflexion/évaluation intermittente ou périodique en cours d'année: un travail en continuité

4.3.1 - Les occasions périodiques de réflexion de base et d'évaluation plus large

4.3.2 - La formule de travail amorcée l'an dernier: une proposition de reprise

4.3.3 - Les contenus possibles d'une réflexion-évaluation plus continue

5 - Conclusion: un cycle d'évaluation pour évaluer le cycle d'action

1 - INTRODUCTION: ÉLÉMENTS D'UNE PROBLÉMATIQUE

L'évaluation est plus souvent qu'autrement (comme en témoigne la littérature empirique sur les organisations "dans le monde réel", sans parler de l'expérience de chacun!) une fonction qui fait problème comme pratique courante dans les organisations et plus particulièrement dans le domaine des services publics. Cela dépasse rarement le cap de produire des statistiques de gestion destinées principalement au contrôle de comptabilité (dépenses et volume d'activité) et parfois aux fins de dégager des statistiques brutes de performance (v.g. clientèle en heures-groupe), et de très sommaires évaluations "pifométriques" en fin d'année (encore là: centrées davantage sur les performances que sur les impacts, davantage sur la mise en place ou l'application réussie des moyens que sur l'ordre de grandeur et la qualité des résultats effectivement produits ou provoqués).

1.1 Des acquis actuels en évaluation dans le cadre de la concertation

Déjà, la TREA-09 consacre de une à deux journées à l'évaluation annuelle des opérations, des actions concertées, et davantage encore à l'analyse intermittente des situations, au diagnostic de problèmes et à la recherche de solutions, en cours même d'année. La Table régionale va même jusqu'à anticiper des situations, des problèmes et des opportunités du "futur probable" (v.g. des intentions annoncées par d'autres: CEFA, Hydro-Québec, etc.), pour prévenir des difficultés ou préparer des solutions pour "accueillir" les problèmes le moment venu. Dans l'état actuel des choses, c'est déjà là un acquis important.

Si l'on veut aller plus loin pour tirer de la fonction diagnostic/évaluation/contrôle le maximum potentiel d'information utile pour le guidage de l'action, il me semble que c'est précisément de cet acquis déjà dynamique qu'il faut partir.

1.2 Une évaluation centrée sur le guidage de l'action

Le mot-clé, c'est: guidage de l'action, plutôt que celui d'"évaluation" entendu dans un sens plus ou moins restreint ou techniquement spécialisé. Ce que veulent des gestionnaires, ce n'est pas tellement un jugement normatif de "réussite à tant %" par rapport à 100% d'une norme quelconque de référence: si c'est élevé (i.e. encourageant) ou bas (i.e. décourageant), ce qu'on veut surtout savoir, c'est en quoi, comment et pourquoi, en termes concrets," ça marche" ou ça ne marche pas". Si les résultats confirment le bien-fondé des prémisses et modalités d'un programme d'action, l'expérience pratique des acteurs est renforcée. Mais si les résultats ne confirment pas, ou trop faiblement, les intentions et attentes des acteurs, alors ces derniers voudront avoir mieux qu'un simple constat ou jugement décourageant (qui dit: "Vous-avez-un-problème-et-arrangez-vous-avec!"): car leur expérience pratique est alors mise en question. Ils voudront avoir des indications pratiques sur les causes et les modalités d'action qui ont contribué à l'échec (plus ou moins partiel), et des indications de nature à mettre les responsables sur des pistes de solutions, afin de corriger le tir en cours d'année ou, au pire, de pouvoir "faire mieux au prochain tour" (semestre ou cycle annuel).

1.3 L'évaluation comme partie intégrante d'un ensemble de fonctions solidaires de l'action

La chose importante, ce n'est donc pas un format, une forme ou une technique quelconque (la dernière formule "yéyé" de la cité savante) d'évaluation "professionnelle": c'est de se donner les

moyens de prendre connaissance de l'état réel des ressources et des actions au cours même de leur utilisation et de leur déroulement, à mesure que la situation évolue, et de prendre connaissance des résultats concrets de ces actions en rapport avec les intentions qui les motivent, afin de pouvoir guider l'action en cours vers les modalités et les résultats désirés, et de l'améliorer à l'étape ou au cycle suivant (lorsqu'elle achève).

Dans le monde réel, l'évaluation est donc inséparable de la planification, du diagnostic et du contrôle, même si certains moments privilégiés lui sont réservés sous cette étiquette dans un cycle annuel. Je préférerais parler plus généralement d'"analyse et réflexion utiles au guidage de l'action", peu importe le caractère informel et impressionniste, ou au contraire techniquement formalisé et méthodologiquement "sophistiqué", des modalités d'analyse et de réflexion empruntées pour guider les actions. C'est d'abord une question d'avoir l'oeil sur l'action, la situation et les résultats, pour éviter ou compenser les écarts indésirables: c'est d'avoir conscience de ce qu'on fait et de ce que "ça donne"(ou non), et de réagir en conséquence, en temps utile ou au tour suivant. Et avec imagination anticipatrice et inventive (capacité importante chez tout gestionnaire, et a fortiori dans un domaine aussi multiforme et aux contenus aussi variables que celui de l'éducation).

1.4 Evaluer: une façon d'apprendre à garder l'oeil sur l'essentiel

Ceci n'est pas, il importe de le souligner, un plaidoyer en faveur de procédés sans rigueur de méthode ou contre la technicité en soi; bien au contraire. C'est un plaidoyer pour garder l'oeil et l'attention analytique de chacun sur les tâches et les objets essentiels au guidage de l'action; et un plaidoyer

pour une stratégie d'amélioration de l'évaluation qui table d'abord sur les capacités et les pratiques de l'expérience déjà acquise et qui ajoute des capacités, des pratiques, des modalités et des outils nouveaux graduellement, au fur et à mesure que l'organisation (ou la table de concertation!) devient capable de (ou"mûre pour") les assumer.

2 - L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL COMME PROCESSUS

2.1 -Pourquoi, comment et quand une organisation apprend

Ordinairement, on observe que de tels apprentissages organisationnels se maîtrisent d'une façon partiellement systématique, et toujours avec une marge plus ou moins importante d'improvisation; et se réalisent plutôt par une série cumulative d'approximations successives et de consolidations partielles, de retouches et d'ajustements "ad hoc", que par une démarche de type programmé ou mécaniquement séquentiel et couvrant systématiquement tous les aspects à maîtriser. Pourquoi? Probablement parce que les occasions d'apprentissage sont celles-là mêmes du temps de l'action: les pressions du temps, les contraintes des échéances (par exemple, le calendrier des étapes-types du cycle administratif, budgétaire et opérationnel annuel), les situations de crise, les événements menaçants, prévisibles ou non, et les adaptations requises par l'ensemble des circonstances et des incertitudes de la décision et de l'action, avec le passage du temps. On fait donc des apprentissages (et de l'évaluation!) pour réduire l'incertitude sur les conditions critiques, les modalités (pertinence des moyens choisis, efficience de la performance) et les résultats (qualité et efficacité de l'impact) des actions; pour rendre le système d'action plus sûrement gouvernable.

2.2 Quand une organisation apprend à évaluer son action...

A plus forte raison des apprentissages s'imposent-ils lorsqu'il s'agit d'améliorer la capacité d'analyse auto-évaluatrice de l'organisation, puisque la fonction même de cette analyse est la réduction de l'incertitude et le guidage continu et périodique de l'action en fonction des circonstances et conditions réelles, des performances réelles et des résultats réels et observables de l'action... et en fonction des potentiels réels mais incomplètement perçus, ou de certaines conditions critiques d'efficience ou d'efficacité imparfaitement perçues ou respectées (et à découvrir, à explorer et à clarifier par des prises de conscience et par des "recadrages" des conditions et moyens de l'action).Ce n'est donc pas une simple question d'obtenir des "données de feedback évaluatif": c'est surtout une question d'analyser les implications, de saisir la portée et de tirer les conclusions pratiques de ces observations pour guider la suite de l'action. Or cela ne peut (ou en tout cas ne devrait) jamais être un travail réservé uniquement à des chercheurs ou à du personnel spécialisé en évaluation: ce travail d'analyse/réflexion/prise de conscience doit aussi se faire (ou au moins se faire, ou s'approprier) par les responsables mêmes de l'action (gestionnaires et professionnels: ceux qui décident et ceux qui font). On distinguera alors l'auto-évaluation, l'évaluation coopérative (ou faite en commun, en interaction), et l'évaluation externe ou spécialisée.

Nous retrouvons encore la question: comment, et quand, faire cela dans le temps, le temps fortement bousculé et contraint, justement, de l'action? Serait-il raisonnable d'espérer pouvoir relever le défi de tout concentrer ces apprentissages et améliorations de l'évaluation strictement à l'intérieur des trois journées annuelles dont une partie est réservée à l'"évaluation"? Il est bien évident que non; alors quand, et comment? Et sous quelles formes et modalités?

3 - RÉSUMÉ DES PRINCIPES POUR GUIDER LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉVALUATION COMME MOYEN D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Avant de commencer à répondre à ces questions, résumons l'ensemble des points essentiels soulevés jusqu'ici:

3.1 - Une fonction intégrée

L'évaluation n'est pas une fonction isolée dans l'organisation: elle est une extension inséparable de la planification, du diagnostic, du contrôle, et en général fait partie du travail d'analyse et de développement dans une organisation.

3.2 - Le guidage de l'action

L'évaluation, comprise dans ce contexte de fonctions interreliés, doit servir à guider l'action en fonction de ses réalités et intentions pertinentes (situation, objectifs, conditions, ressources, modalités/moyens, résultats). Elle est le moyen de travailler en fonction des réalités et de sortir des apparences et des fictions.

3.3 - Modalités d'apprentissage organisationnel de l'évaluation: conditions et processus

On apprend à améliorer ses capacités d'évaluation:

- en tablant d'abord sur les capacités déjà acquises et les pratiques et outils déjà expérimentés ou essayés, comme points de départ;
- en profitant des circonstances de temps et de lieu pour améliorer ce qu'on peut dans le temps qu'on a: donc, par ajouts et améliorations, par retouches approximatives et successives;
- en centrant l'observation et l'analyse sur l'essentiel pour le guidage de l'action, plutôt que d'abord sur les dernières prescriptions de la mode en matière de méthode ou d'instrumentation technique d'évaluation;
- en faisant de l'évaluation une extension normale de la tâche de ceux qui décident (gestionnaires) et de ceux qui font (professionnels), et donc une responsabilité et une préoccupation pour tous; ceci établit donc les notions d'auto-contrôle, d'auto-évaluation, et d'évaluation conjointe ou coopérative (particulièrement importante dans un contexte de concertation).

- en adoptant résolument comme attitude fondamentale de ne pas accepter de "se raconter des histoires" sur les réalités de l'action qu'on décide ou qu'on mène, et d'être véridique sur les faits et données réels de la situation: on évalue pour être vraiment réaliste, et pour "donner des poignées réelles" à l'imagination de solutions et de voies nouvelles de développement;

- en étant attentifs et ouverts aux faits surprenants, aux potentiels et aux capacités insoupçonnés que l'action peut faire découvrir "par accident" chez des collaborateurs ou des partenaires, et pas seulement aux points "évidents" à observer, diagnostiquer, contrôler, ou évaluer: être prêts à recadrer ce qu'on croyait savoir, à la lumière de faits révélateurs (être ouverts à la prise de conscience).

3.4 - Autres considérations et conditions d'apprentissage: communication, erreur, contrôles

Il y a sans doute plusieurs autres aspects possibles qu'on pourrait envisager, mais les points précédents, développés à partir des échanges que nous avons déjà eus, suffiront ici comme point de départ. On pourrait ajouter une autre condition plus généralement nécessaire et utile dans une organisation: un climat de communication ouverte, confiante et non menaçante (et en particulier non punitive face à des subordonnés considérés comme des centres spécifiques d'initiatives et de décisions autonomes dans le champ de leurs mandats et responsabilités propres) dans l'organisation, et entre l'organisation et ses partenaires. Quand on sait qu'une erreur est une occasion d'information utile à analyser pour améliorer une action, au lieu d'une source de réaction punitive, une occasion pour apprendre plutôt qu'un événement qui nous "fait perdre la face", alors on ne cherchera pas à éviter l'évaluation, à "abrier" les choses, à se dissimuler derrière les règlements ou les procédures pour échapper à la culpabilisation, à la perte de confiance ou de prestige (réputation obligatoirement sans faille sinon...) ou à des sanctions vengeresses ou punitives. La signification des contrôles dans l'organisation, notamment quant aux sanctions qui peuvent

les accompagner, souvent n'est pas étrangère aux craintes que les gens éprouvent à l'égard de l'évaluation. C'est une des raisons pour lesquelles on ne peut pas, en pratique, isoler l'évaluation et la traiter à part du reste de la vie de l'organisation (ou de la concertation entre organisations).

Autre remarque: les réflexions et propositions qui suivent concernent l'évaluation, non seulement dans le contexte propre de la table de concertation, mais dans certains cas touchent aussi au contexte de l'organisation interne de chaque institution. Commençons donc par les acquis actuels de l'évaluation administrative annuelle.

4 - PROPOSITIONS ET SUGGESTIONS POUR DÉVELOPPER L'ÉVALUATION

4.1 L'évaluation administrative annuelle

Dans le cadre précis de la table de concertation régionale, la pratique actuellement la plus importante est l'évaluation faite au cours des trois journées clôturant le cycle annuel des opérations et activités. Cette évaluation est préparée par le répondant des institutions, qui s'en réfère aux orientations et objectifs fixés en début ou en cours d'année, recueille les données et renseignements pertinents auprès de chaque gestionnaire, et rédige un document de bilan réalisations/objectifs qui sera discuté, et complété au besoin, lors de la rencontre de trois jours. La méthode est donc simple: elle constitue un bilan de type administratif, centré sur les orientations et objectifs énoncés formellement en début de cycle, et table sur l'information que chaque gestionnaire porte déjà dans sa tête (l'état des activités, les rendements budgétaires en variations de volume, quelques variations de coûts unitaires, le souvenir des difficultés et des "bons coups", des anecdotes de clients satisfaits, des "premières", etc.).

Or, en juin, on a trouvé, à l'usage, que cette évaluation "pifométrique" s'avérait suffisamment valide et "parlante" pour être jugée satisfaisante aux fins d'un bilan administratif annuel d'ensemble. Je partage largement cet avis: bien que l'évaluation annuelle puisse encore effectivement être améliorée, il me semble évident que les améliorations ne pourront pas venir d'un effort portant uniquement sur les "journées d'évaluation" elles-mêmes, à moins de vouloir en alourdir considérablement la préparation et les conditions de déroulement. On y perdrait alors autant qu'on y gagnerait.

D'où viendront donc, alors, les sources d'amélioration? Revenons à ce qui forme la matière essentielle des journées d'évaluation: l'information et les jugements que chaque gestionnaire porte déjà dans sa tête et dont il fait état lors des discussions d'évaluation et de planification. S'il a une quantité d'informations et de jugements "déjà dans sa tête", c'est qu'il en a pris connaissance ou les a formés et formulés avant: c'est-à-dire au cours de l'année, au fur et à mesure que les événements se déroulaient et que des étapes étaient franchies, et que des interactions et communications diverses permettaient de mettre à jour, d'éclairer et de compléter son image complexe de la situation et des activités, de jauger à mesure le réalisme des objectifs, la "faisabilité" des stratégies (développement) et la fiabilité des routines (maintien), de même que la quantité et la qualité des résultats constatés.

C'est donc dans les interactions et communications qui ont lieu tout au long de l'année, à diverses étapes-clefs des différents programmes d'activités gérés directement par chaque institution (ou gérés conjointement par deux ou plusieurs institutions), qu'on trouvera les lieux et les sources d'amélioration de l'évaluation, aussi bien dans le cadre de la concertation régionale qu'à l'intérieur de chaque institution. On ne peut pas, en effet,

séparer "au couteau" les activités qui sont pertinentes exclusivement à l'intérieur d'une institution, d'une part, et les activités (ou autres objets de préoccupation: ressources, mandats,etc.) relevant en propre de la table de concertation, d'autre part.

Cela implique que l'évaluation essentielle à réaliser doit être celle qui accompagne et suit les principales activités de chaque institution et, à plus forte raison évidemment, les activités gérées et/ou réalisées conjointement par deux ou plusieurs institutions associées. Si des moyens efficaces sont employés pour évaluer rigoureusement, validement, et de manière "parlante pour l'action", l'ensemble des activités (propres et conjointes) des institutions-partenaires de la région, et cela à toutes les étapes importantes de l'année, et que périodiquement les informations et jugements sont échangés et discutés conjointement avec les divers collaborateurs internes et externes concernés, alors les gestionnaires auront encore bien plus d'informations et de jugements pratiques "déjà dans leur tête" quand viendra le moment de préparer et de vivre les journées d'évaluation de l'année. L'évaluation de fin d'année sera d'autant plus efficace et plus "parlante pour l'action" qu'elle aura été plus abondamment alimentée en information et plus finement travaillée auparavant par une préoccupation active d'évaluation tout au long de l'année. Et cela implique, à son tour, que les responsabilités d'évaluation/analyse/diagnostic/contrôle soient partagées de manière plus diffuse dans chaque organisation et de manière plus continue dans la quotidienneté des opérations; cela implique notamment une responsabilité nette des directeurs de centres et des professionnels situés au plus près des opérations (PNE et formateurs/animateurs), en matière d'évaluation.

Dans le contexte actuel des institutions et de leurs diverses formes de collaboration, d'échange et de concertation au plan régional et au plan sous-régional, on peut regrouper sous trois titres principaux les propositions et suggestions esquissées ponctuellement en juin dernier concernant l'évaluation:
a) l'évaluation des opérations, programmes ou projets sur le "terrain" des actions de prestations de services;
b) la réflexion/analyse/évaluation périodique ou intermittente en cours d'année, dans les institutions et autour de la table de concertation (régionale ou sous-régionale); et
c) l'évaluation finale du cycle annuel (bilan administratif), dont nous venons de dire qu'elle pourra bénéficier d'un renforcement des deux premières formes d'évaluation.

4.2 L'évaluation de la prestation et des résultats des services rendus: les bilans et suivis opérationnels

Ce palier d'évaluation est souvent assez faible dans le fonctionnement des organisations de services, négligé qu'il est par des praticiens pressés par les urgences et les imprévus de l'action. Il est pourtant le lieu d'évaluation le plus important pour renseigner une organisation sur l'état concret et la qualité réelle de ses actions et de leurs effets provoqués chez les usagers. Mais quelles sortes de renseignements nous faut-il? A priori, la réponse n'est pas absolument évidente, et surtout pas unique.

4.2.1 - Les bases de données des dossiers d'opérations

La première forme de renseignement est aussi la plus familière; ce sont les données recueillies à des fins de gestion administrative: clientèle, cours/autre activité, heures-groupes, coûts d'opération et frais particuliers, etc.). Or on peut aussi exploiter de telles données administratives à des fins d'évaluation; deux exemples de mesures de performance (efficience):

- En divisant le coût total d'opération d'une activité par le nombre d'usagers bénéficiaires (inscrits/persévérants), on obtient les coûts unitaires; calculés sur plusieurs années, on peut tirer de ces chiffres des indications sur les progrès accomplis (en transformant les données budgétaires en dollars constants sur la base de l'"indice implicite des prix de la dépense publique courante en biens et services") dans la prestation de ce service.

- En divisant, à l'inverse, le nombre d'usagers bénéficiaires par le coût total d'opération en dollars constants (et multipliant ce résultat par 1 000$), on obtient une mesure de productivité: le nombre d'usagers (inscrits/persévérants) servis par 1 000$ dépensés; l'évolution de cet indicateur sur plusieurs années donne une bonne idée de ce qu'on réussit à faire avec l'argent qu'on a.

  Il y a toutes sortes de raffinements techniques utilisées par les économistes pour répondre à diverses contraintes; mais ces mesures simples peuvent déjà s'avérer une base utile d'évaluation: c'est simple à maîtriser, pas trop lourd à réaliser, et assez "parlant" sur un plan quantitatif pour évaluer l'efficience de performance des services en des termes que tout le monde comprendra. Par contre, cela est très pauvre comme moyen d'apprécier concrètement la qualité des résultats: en effet, à quoi servirait-il de faire une économie de 45% des dépenses par adulte pour tel service par comparaison avec il y a deux ans, si le contenu même (qualité de pertinence, d'utilité, etc.) de ce service était d'une qualité dérisoire et inacceptable?

4.2.2. - Les sources d'information utiles à une évaluation qualitative: témoignages, anecdotes et observations directes

Au cours des journées d'évaluation de juin dernier, j'ai remarqué que les informations "dans la tête" des gestionnaires n'étaient pas seulement des données chiffrées: c'était surtout, en fait, un ensemble d'exemples anecdotiques et de descriptions ou récits d'actions (comment on a établi telle stratégie, comment on a "mis le monde ensemble", comment on a trouvé des locaux, comment on a combiné des ressources inusitées, etc.). Par exemple, un tableau de chiffres ne pourra jamais expliquer pourquoi ni comment telle activité, tel projet, aurait été impossible à organiser sans une action concertée entre deux institutions, ou entre une institution et telle association d'employeurs, etc.). Les chiffres peuvent très difficilement, aussi, expliquer et aider à comprendre pourquoi la "même" activité ou la "même" allocation budgétaire a donné des résultats remarquables et enthousiasmants à tel endroit, et des résultats désastreux et décourageants à tel autre endroit; ou pourquoi on a dû apprendre qu'il fallait telle stratégie, telle variante d'une approche, tel mode d'organisation d'un service à tel endroit, et des modalités différentes ailleurs. (Et quand on a "dû l'apprendre", comment, justement, l'a-t-on appris? Sur la base de quelle sorte d'informations, communiquées comment?).

Autre considération: on garde plus facilement en mémoire des informations "informelles", "frappantes" et "vivantes" de ce genre que des tableaux de chiffres ou des rapports de style officiel et au langage figé et "neutre". Et les chiffres eux-mêmes sont "parlants" lorsqu'une personne ou un texte les a fait parler.Et si tous les professionnels et

cadres sont chacun responsables d'une part du travail d'évaluation dans l'organisation, dans les zones de responsabilité d'action propres à chacun, cela fait plus de gens qui pourront non seulement produire des renseignements, éventuellement utiles à des fins d'évaluation , mais aussi et surtout les communiquer et les rendre "parlants" d'une manière vivante et pertinente pour l'action. Et toute information pertinente peut y trouver sa place: des observations lors d'une visite; des discussions lors de la négociation d'une demande de groupe; des lettres de remerciements (ou de critiques!); des nouvelles inattendues sur les suites d'un projet; des révélations-surprises sur les talents et capacités insoupçonnés de telle personne; etc. Souvent, on ne valorise pas ces sources dites "informelles" parce qu'elles n'ont pas un caractère officiel, ou de système formalisé (ce n'est "pas nécessairement représentatif", c'est "émotif". etc.). Ce n'est pas une raison pour les négliger: elles peuvent être complétées et pondérées par d'autres observations, par quelques appels de relance téléphonique, etc.; les lettres non sollicitées peuvent être accumulées dans le dossier annuel de l'activité de service (par cours, par exemple, ou l'équivalent); les anecdotes significatives (les négatives comme les positives: attention!) peuvent être incorporées dans le rapport final de l'activité; etc.

On peut aller jusqu'à dire que, même si l'on s'est donné une grille ou une forme quelconque d'instrument conçu pour faire l'évaluation d'une activité, il sera toujours plus important de garder en priorité, dans l'esprit de chacun, l'idée du but essentiel de l'évaluation (i.e. guider l'action), plutôt que les exigences internes de l'outil d'évaluation comme tel: c'est un outil et non pas un but.

Il s'agit en effet de recueillir et noter des indications et observations, non pas dans l'esprit d'exécuter une "cueillette routinière de données pour satisfaire le système" (d'évaluation), mais dans l'esprit de relancer des usagers (personnes ou groupes, selon le cas) pour "prendre de leurs nouvelles" et savoir comment ils s'en tirent avec les acquis de leur formation:

- Comment utilisent-ils ces acquis, maintenant?
- Dans quels contextes investissent-ils (ou "socialisent"-ils) ces acquis, depuis leur formation?
- Quels bénéfices concrets et tangibles en retirent-ils pour mener leur action, pour changer leur situation?
- Quelles lacunes déplorent-ils, et comment pourrait-on faire mieux, concrètement (suggestions, exemples précis)?
- A quels nouveaux projets d'action (ou de formation) cela les a-t-il conduits? (ceci peut servir à prévoir de nouvelles demandes).
- Etc.

Or cela n'est pensable, encore une fois, que si:

a) les cadres sont constamment préoccupés de savoir "où l'on en est dans les activités et dans leurs résultats",

b) et si les professionnels qui font les activités sont aussi préoccupés d'en rendre compte, de les raconter et de les évaluer;

c) et si les cadres et les professionnels prennent périodiquement le minimum de temps requis pour analyser, évaluer et améliorer ensemble la qualité des actions (en cours ou subséquentes) et des résultats (déjà visibles ou escomptés).

Les objets d'évaluation peuvent inclure, non seulement les acquis de formation, mais aussi des éléments souvent peu évalués comme:

- le degré d'adaptation d'un mode d'organisation de la formation (ou d'un autre service) selon divers types de situation ou de clientèle; différencier quels modes d'organisation conviennent mieux à qui et à quoi;

- le degré de pouvoir ou de maîtrise donné aux usagers sur les buts, les objets et les modalités de la formation (ou d'un autre service): possibilité de négocier, options offertes sur les modalités, etc.;

- dans le contexte d'actions concertées, on peut tenter d'évaluer la quantité et la qualité supplémentaires des actions et des résultats qu'on obtient en combinant et en associant des ressources diverses (de plusieurs institutions, par exemple, ou avec des entreprises, associations ou d'autres organismes ou regroupements) plutôt qu'en exploitant chacun ses seules ressources propres, séparément les uns des autres: c'est évaluer les "plus" de la concertation, en rapport avec l'intérêt des usagers;

- le degré auquel chacun a une connaissance différenciée et pertinente des diverses clientèles dans son secteur; le degré auquel on prend la peine de savoir ce que les usagers veulent pouvoir faire de leurs acquis éventuels (i.e. la nature des buts de leur projet de formation), etc.

Ce sont là quatre exemples seulement, inspirés des discussions du mois de juin et de certaines orientations de la DGEA qui les confirment; mais ils suffisent à illustrer la variété des points de vue sous lesquels on peut aborder chaque objet.

4.2.3. Evaluer par objectif, amis aussi clarifier les objectifs

Un résultat inattendu de l'évaluation peut même être, non seulement de mieux connaître "ce qu'on a fait par rapport à ce qu'on voulait", mais aussi "d'avoir une meilleure idée de ce cela même qu'on voulait, concrètement.

Ce n'est, en effet, pas toujours évident, au point de départ (surtout dans un domaine nouveau ou non familier) qu'on a une idée ou une image claire et bien concrète de "ce qu'on veut" comme résultats ou comme modalités d'action: derrière un objectif qu'on énonce, on a parfois davantage, dans sa tête, une idée ou un concept plutôt qu'une image ou une représentation concrète; on voit les coûts et le caractère inédit ou expérimental, mais pas les modalités de l'action elle-même ou "la couleur" particulière des résultats. L'évaluation dans

l'action permet alors de concrétiser, de faire voir les limites du possible, de toucher du doigt et de sentir plus précisément ce qu'on veut vraiment, à l'intérieur des possibilités déjà mises à l'essai et explorées dans une première expérience pratique. Il y a bien une "logique de l'action", mais ce n'est pas la logique formelle: ainsi, ce n'est souvent qu'<u>après</u> avoir tenté une action et avoir exploré et évalué ses possibilités pratiques, sa pertinence, ses limites et ses conditions d'efficience et d'efficacité, qu'on peut savoir <u>vraiment</u> et <u>assez clairement</u> "ce qu'on veut", <u>et non pas avant</u> (même si une décision intuitive et "gageuse" a effectivement été prise avant, avec des objectifs "flous et mous"). Dans plusieurs cas, une action nouvelle, expérimentale ou exploratoire est très défendable et souhaitable, pour divers motifs, mais sans qu'on puisse dire avec une grande précision les objectifs visés, les résultats attendus. Or c'est surtout dans ces cas-là que l'évaluation et l'analyse continues sont importantes, car elles permettent, littéralement, <u>de découvrir et de clarifier ce qu'on veut faire et comment on voudra mieux le faire</u>. Même un franc-tireur (donc quelqu'un qui sait bien <u>tirer</u>) peut rater une cible perçue de manière floue; mais avec un téléscope monté sur son fusil, il gagnera en précision, pour commencer, dans le geste même de viser:la cible elle-même sera visée avec une plus grande précision de détails, et le contrôle du tir proprement dit s'affinera. Or <u>l'évaluation fait partie du système d'action</u>, de la même façon que le télescope du franc-tireur fait partie de ses moyens de bien tirer, et surtout de ses moyens pour <u>apprendre</u> à bien tirer: à tirer mieux en visant mieux.

Si donc, dans l'ensemble des opérations qu'elle mène au cours de chaque année, chaque institution "aiguise" son regard et son analyse évaluative en exploitant toutes les sources d'information disponibles (qualitatives aussi bien que chiffrées), par des échanges vivants et assez fréquents à mesure que des

étapes critiques sont franchies, alors les responsables des S E A auront non seulement matière à guider leurs propres actions à l'interne, mais aussi matière à alimenter les échanges aux tables de concertation régionale et sous-régionale lors des diverses occasions de rencontre. Si l'information sur les opérations s'accumulant en cours d'année était faible ou rare (ou peu "parlante"), il est évident qu'elle le serait encore en fin d'année. Actuellement, il y a des acquis certains (la quantité d'anecdotes en témoigne nettement): il reste à les améliorer encore mais en étalant l'effort tout au long de l'année.

4.3 -L'analyse/réflexion/évaluation intermittente ou périodique en cours d'année: un travail en continuité

Il est moins facile de décrire avec précision le genre d'activité désigné ici en termes d'analyse, de réflexion et d'évaluation: une activité qui dépasse le plan immédiat du contrôle et de l'évaluation des opérations proprement dites, et qui n'est pas, non plus, l'évaluation finale du cycle annuel, mais qui se situe à un plan de réflexion comparable à cette dernière. Ce travail de réflexion continue ou intermittente, de type analyse et évaluation, se situe à un plan plus synthétique, à un niveau d'intégration du portrait des activités: problèmes communs, tendances émergentes, stratégies transposables, etc. Ce travail pour constituer une sorte de portrait critique évolutif (et périodiquement retouché et complété) de la situation et des activités peut se dérouler aussi bien à l'intérieur de chaque institution, pour les fins de la gestion interne, qu'entre plusieurs institutions (et parfois d'autres partenaires), pour les fins de la concertation et de la coopération. C'est difficile de distinguer ce genre d'activité par rapport à d'autres tâches ou activités des gestionnaires, parce que dans la vie réelle, on ne sépare habituellement pas ce qu'on fait selon des étiquettes semblables: "maintenant j'analyse"; "maintenant j'évalue"; "maintenant je contrôle"; "maintenant je réfléchis avec d'autres"...

4.3.1. - Les occasions périodiques de réflexion de base et d'évaluation plus large

Parfois, cependant, on reconnaît plus spécialement l'importance de consacrer une période intensive de réflexion pour clarifier des orientations en débroussaillant le portrait jugé trop flou d'une situation, pour dresser un bilan périodique des activités (comme c'est le cas, justement, de l'évaluation faite pour le bilan administratif annuel), ou avant d'organiser, de préparer et de lancer une nouvelle opération conjointe (v.g. la "faisabilité" du projet Tadoussac-Colombier), ou pour évaluer celle-ci,etc.

Certaines de ces activités se passent dans l'institution, et certaines autres aux réunions de la TREA en cours d'année: elles complètent et accompagnent des discussions de stratégie, des analyses de situation, des rajustements de planification, etc. Elles ne peuvent pas toutes être prévues à l'avance. Ainsi, dans certains cas, la réflexion est requise d'urgence par une situation critique pas toujours prévisible avec précision dans le temps: réagir à des coupures budgétaires, à une demande soudaine d'un commanditaire important, à une demande d'information et de réflexion spéciale de la part de la CEFA, à une nouvelle politique de la DGEA, etc. L'évaluation, dans tous ces cas, est un aspect inséparable de tous les autres aspects impliqués dans un effort d'adaptation, de planification, de décision et d'organisation: elle est inséparable de toute action où l'on doit exercer son jugement d'une manière disciplinée. On pourrait même définir l'évaluation dans un certain sens, comme un jugement discipliné sur les circonstances, les conditions, les modalités et les résultats de l'action.

Mais j'ai simplement décrit là ce que vous faites déjà, à peu de choses près: est-ce donc à dire que ce processus, parce que difficile à définir ou difficile à planifier dans son ensemble, ne peut pas être amélioré? Il me semble que non.

1.3.2. - La formule de travail amorcée l'an dernier: une proposition de reprise

L'an dernier, suite à la rencontre de mars, nous avions justement amorcé une formule intéressante d'organisation d'une telle activité, conçue pour donner plus de continuité à votre effort d'analyse d'ensemble, de réflexion de base et d'évaluation en cours d'année, afin de structurer et d'étoffer davantage le contenu de l'évaluation finale de l'année. Et de le faire tout naturellement, sans vous lancer dans un système de "super-grilles" d'évaluation.

Cette formule, toutefois, n'a pas marché l'an dernier, parce qu'une situation critique et majeure est venue perturber toute la planification et l'organisation mises au point auparavant: vous avez donc dû mobiliser le plus clair de votre temps pour maîtriser cette situation, avec le résultat de repousser à plus tard la formule proposée pour l'évaluation continue.

Il me semble que l'idée et le but de cette formule d'évaluation, n'exigeant même pas de réunions pour s'appliquer, sont encore valables aujourd'hui, et que la formule de travail mériterait bien d'être reprise maintenant. Pour ma part, je suis toujours prêt à la reprendre avec vous. Rappelons les principales modalités:

a) Denis, à partir d'un certain nombre de points d'interrogation recueillis à diverses sources (lui, vous, moi, d'autres), rédige une, deux ou trois questions qu'il vous fait parvenir à chacun, par la poste, au début d'une semaine.

b) Chacun ensuite y répond par écrit, aux heures qui lui conviennent, et en élaborant ses réponses (exemples, explications, précisions, etc.) autant qu'il veut, à sa satisfaction.

c) Chacun expédie aussitôt ses réponses- réflexions à Denis.

d) Denis expédie ensuite, à tous, les réponses de tous, et m'en expédie en même temps des copies à Montréal.

e) Pour ma part, j'en fais l'analyse: comparaisons, rapprochements, points communs émergents, synthèse, relations avec d'autres réponses, etc. Je rédige un texte en conséquence.

f) J'expédie mon texte à Denis, qui le diffuse à tous.

g) Mais je ne suis pas le seul à analyser ces réponses: vous-mêmes, les premiers concernés, allez sûrement le faire aussi, en même temps, et noter des tendances, des convergences, des implications pour faire avancer une réflexion commune, une action ou une position commune, etc. Mes brefs rapports d'analyse pourront peut-être aussi contribuer à cette réflexion seconde,de votre part, sur les mêmes questions.

h) Ensuite, le cycle recommence au point "a"; de sorte que, tout au long de l'année, selon une périodicité qui variera nécessairement avec les "saisons administratives", une réflexion de base sur certaines questions jugées importantes pourra se poursuivre dans une relative continuité, et se développer d'une manière un peu "organique" et cumulative dans la tête de chacun. Périodiquement aussi, une partie de réunion (face à face) des membres de la TREA pourra être consacrée à confirmer ou à compléter les réflexions ainsi élaborées et individuellement communiquées jusque là à distance, et à tirer des conclusions ou élaborer des positions communes. Selon le cas, je pourrais encore participer (ou non) à une telle rencontre, pour mieux voir comment améliorer encore la formule de travail et, en particulier, négocier les "bonnes questions sur les bons dossiers";

cela pourrait se faire après avoir complété deux ou trois cycles (ou groupes de questions/réponses mises en commun) de la formule de travail.

4.3.3. - Les contenus possibles d'une réflexion-évaluation plus continue

Certaines questions pourront être centrées sur des dossiers d'opérations spécifiques (dossiers de demandes passées dans l'"entonnoir d'accueil" de la TREA; dossiers d'opérations conjointes comme Anticosti, le projet Tadoussac-Colombier; etc.), aussi bien que sur les processus et modes de fonctionnement de la table de concertation elle-même: les questions déjà exprimées en mars dernier, à partir de ma première ébauche de liste; la procédure d'entonnoir d'accueil des demandes; les relations avec les tables sous-régionales, permanentes ou ad hoc;les protocoles et procédures gouvernant les rapports avec les divers partenaires stables en région; les modalités de travail permettant d'associer directement des professionnels des institutions aux réflexions de la TREA, ou d'encadrer des concertations régionales ou sous-régionales entre professionnels au niveau des opérations (conjointes, complémentaires ou jumelées dans un esprit commun); les rapports de la TREA avec la table régionale des D.G.; les perspectives d'élargissement de la TREA pour accueillir (ou rencontrer périodiquement d'autres organismes membres ou partenaires-quasi-membres, ou membres associés (OVEP, groupes d'employeurs ou de syndicats, etc.); etc. Ce n'est pas la matière qui manquera!

Cette proposition constitue bien sûr une possibilité parmi d'autres, mais je trouve qu'elle se recommande par plusieurs points, et notamment par son absence de lourdeur comme procédure:c'est une formule de travail qui ne déplacerait rien d'autre, sauf en période de surcharge ou de crise(et alors c'est elle, et pas autre chose, qui sautera - comme au printemps dernier!).

5 - CONCLUSION: UN CYCLE D'EVALUATION POUR EVALUER LE CYCLE DE L'ACTION

Si l'évaluation devient, non plus un seul bilan final survenant ponctuellement au terme du cycle annuel des activités (internes et concertées) des institutions membres de la TREA-09, mais plutôt comme des yeux et des oreilles autocritiques (et encourageantes) accompagnant attentivement et continûment tout le cycle des activités guidées par des stratégies, alors on aura créé un cycle d'évaluation pour évaluer, guider, soutenir et planifier le cycle de l'action. C'est à cela, finalement, qu'aboutit cette réflexion: c'est tirer les conséquences d'une conception de l'évaluation que l'on veut connectée sur l'action, influencée par elle et en prise sur elle, indissociablement. Et, comme le décrit le diagramme de la page suivante, qui résume les grandes lignes de cet ensemble de propositions, c'est l'évaluation finale annuelle (et en définitive la qualité de l'action elle-même) qui bénéficiera, presque automatiquement, tout naturellement et sans "forçage" ou standardisation bureaucratique, d'un effort pour renforcer et améliorer un cycle d'évaluation à deux branches complémentaires, au plan des opérations et au plan de la réflexion/évaluation plus générale.

J'ai hâte de voir les suites!

SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS POUR UN CYCLE ANNUEL D'ÉVALUATION

AMÉLIORER :

Bilans et suivis opérationnels liés à la prestation des services:

A - Les bases de données des dossiers d'opérations:
- gérées en régie interne ;
- gérées conjointement (en concertation).

B - Les données qualitatives (observées, accueillies, ou recueillies expressément): documentation simple et cumulative, discutée et analysée.

et

AMÉLIORER :

Réflexion / analyse / évaluation sporadique ou périodique en cours d'année :
- avec des professionnels (SEA);
- entre cadres ;

A - dans chaque institution (gestion de régie interne);

B - avec des partenaires locaux du SEA (entreprises, syndicats, OVEP...) ;

C - avec des partenaires régionaux ou sous-régionaux (institutions, commanditaires...).

EFFETS CUMULATIFS PRODUITS AU COURS DU CYCLE D'ÉVALUATION :

A - Guider et corriger, à mesure, les actions et les stratégies, et clarifier la nature et le bien-fondé des objectifs eux-mêmes.

B - Enrichir et structurer, par ajouts périodiques, l'ensemble des informations mémorisables et interprétables qu'on pourra utiliser — par souvenir vivant ou/et à l'aide de documents-témoins — pour alimenter l'évaluation finale constituant le bilan annuel du cycle administratif commun des membres de la table régionale de concertation.

RÉSULTAT NET :

Une amélioration probablement assez sensible du contenu du bilan final du cycle administratif annuel :
- richesse de détail significatif ;
- pertinence, richesse et structuration dans l'interprétation des implications pratiques à tirer;
- clarification rétrospective des objectifs pour viser mieux au cycle suivant; etc.